

ARTICOLO PER RASSEGNA.

## IL TELELAVORO IN ASTRAZENECA SPA.

1.

Il telelavoro, secondo Astrazeneca, è una modalità di lavoro di tipo "win-win": offre benefici a entrambe le parti coinvolte, all'azienda come ai lavoratori. Alcuni di questi benefici sono comuni, come ad esempio la *flessibilità*. Il mondo, se da una parte si è globalizzato, dall'altro è diventato sempre più complesso. La sincronizzazione dei tempi, per cui nello stesso istante all'individuo è richiesto di timbrare il cartellino sul posto di lavoro, accompagnare i figli a scuola e magari essere alla posta per saldare la bolletta del gas, è un fenomeno che sperimentiamo quotidianamente, e che continua a creare ansia e stress. Con il telelavoro, tale rigidità dei tempi viene attenuata, in quanto si eliminano le lunghe ore di pendolarismo e si è liberi di distribuire in maniera personale l'orario della prestazione. Si tratta di un beneficio per tutti, e in particolare per le persone che debbono accudire figli piccoli, anziani, disabili.

Anche l'azienda si avvantaggia della flessibilità delle persone nella misura in cui riesce a far diventare il telelavoro un fenomeno organizzativo, cioè un aspetto intrinseco della vita aziendale. Il telelavoro, infatti, richiede una maggiore attenzione al lavoratore, al quale non è più semplicemente richiesto di "fare il proprio dovere" presentandosi in orario al mattino e rimanendo "a disposizione" per un determinato numero di ore, ma bensì di operare come un professionista, gestendo dinamicamente i propri tempi e il carico di lavoro, che andrà di volta in volta concordato con il capo.

Il telelavoro, insomma, è un esame tanto per il lavoratore quanto per l'azienda, e come tutti gli esami, si supera meglio lavorando insieme.

2.

Il telelavoro in Astrazeneca inizierà nei primi mesi del 2002, ed interesserà inizialmente un drappello di 10 persone che si offriranno volontarie per lo svolgimento del progetto pilota. La tipologia organizzativa scelta è quella del telelavoro domiciliare alternato, che prevede che il lavoratore possa svolgere, per alcuni giorni alla settimana (da un minimo di due a un massimo di quattro) la propria attività da casa rimanendo collegato con l'azienda grazie a una connessione telematica a mezzo PC.

Durante i primi sei mesi di sperimentazione, l'azienda, in collaborazione con esperti esterni, condurrà uno studio sulle condizioni psicologiche, sociali e tecniche del telelavoro, al fine di valutare se continuare l'esperienza pilota e con quali modifiche organizzative. Il progetto operativo di telelavoro, messo a punto da un gruppo di studio composto dai rappresentanti delle varie funzioni aziendali interessate (Personale, Information Technology, ecc.) prevede una implementazione in quattro fasi:

### Σ Fase 1 – *Presentazione del progetto*

Questa prima fase comprende le seguenti attività:

- Approvazione del progetto di telelavoro da parte aziendale;
- Seminario aziendale di presentazione del progetto.

### Σ Fase 2 – *Progetto pilota*

La fase successiva si svilupperà attraverso:

- Accordo sindacale o Informativa sul progetto
- Selezione candidati per il telelavoro (sino a un massimo di 10 unità);
- Stipula di un contratto specifico di telelavoro con gli stessi.
- Formazione dei telelavoratori;

### Σ Fase 3 – *Sperimentazione di telelavoro*

Durante tale fase i telelavoratori verranno studiati con tecniche socio-psicologiche al fine di evidenziare eventuali problemi e disfunzioni derivanti dal telelavoro. In particolare, la fase di ricerca comprenderà:

- N. 2 Survey (all'inizio e alla fine del periodo) al personale coinvolto nella sperimentazione di telelavoro
- N. 2 Survey (all'inizio e alla fine del periodo) a capi e colleghi dei telelavoratori
- Messa a punto del rapporto finale della sperimentazione
- Presentazione dei risultati ottenuti

#### Fase 4 - *Messa a regime*

Quest'ultima fase si concentrerà nelle seguenti attività:

- Modifica degli eventuali aspetti deboli organizzativi messi in luce dalla fase sperimentale;
- Revisione accordo sindacale
- Estensione della sperimentazione a un numero maggiore di telelavoratori

3.

Perché il telelavoro costituisca un'esperienza di successo è però necessario che le persone che in esso sono coinvolte svolgano attività che siano facilmente telelavorabili. Remotizzare un lavoratore la cui mansione richiede per essere svolta una interazione continua con i colleghi, ovvero che necessita di documenti non disponibili sulla rete informativa aziendale, rende il lavoro difficoltoso, e ciò è fonte di frustrazione per il lavoratore e per i suoi colleghi.

Per questo, fermo restando il principio cardine della volontarietà del telelavoro, il gruppo di lavoro ha proceduto ad analizzare buona parte delle mansioni presenti in azienda al fine di stabilirne a priori il livello di telelavorabilità. Tale studio è stato condotto utilizzando un modello logico - concettuale, fondato sulla costruzione e sull'uso di un indice di telelavorabilità che si fonda sull'uso di variabili rintracciabili in ogni attività lavorativa, la cui natura permette appunto di definire caratteristiche e aspetti distintivi di un determinato tipo di lavoro. Nello specifico le variabili considerate sono state:

- **l'OUTPUT lavorativo:** il risultato o prodotto finale dell'attività lavorativa svolta, che può consistere in un bene o servizio di natura informativo/comunicativa (es. un progetto di formazione, una operazione contabile, un articolo, una campagna telefonica, ecc.) e che conseguentemente risulta altamente digitalizzabile, ossia gestibile e fruibile attraverso le moderne tecnologie informatiche e telematiche, oppure di natura materiale o relazionale (es. il confezionamento di imballaggi, la gestione e il coordinamento di persone, ecc.), di contro difficilmente digitalizzabile;
- **l'INPUT lavorativo:** la "materia prima" utilizzata per realizzare il prodotto finale, che a sua volta può avere un contenuto più (informazioni, dati, conoscenze, ecc.) o meno (semilavorati, persone, comunicazioni cartacee, ecc.) digitalizzabile;
- **la MODALITA':** il livello di relazionalità che l'attività lavorativa implica tra il soggetto che svolge la mansione e le altre figure lavorative che ruotano intorno a quel compito (lavoratori, colleghi, collaboratori, superiori, ecc.);

Una volta individuate le variabili di ciascuna attività considerata, è possibile assegnare ad esse un punteggio da 1 a 3, (basso, medio e alto). La somma dei punteggi ottenuti indica l'adattabilità della specifica mansione al telelavoro.

I profili professionali considerati sono stati 28. Di questi, 11 sono risultati altamente telelavorabili, mentre per gli altri si va da una telelavorabilità media a una medio-bassa o bassa, quindi tale da impedire del tutto il telelavoro. I candidati per il progetto pilota, evidentemente, verranno scelti tra

i volontari appartenenti alle qualifiche ritenute maggiormente telelavorabili, e che offrono una alta possibilità di riuscita.

4.

Sia nella fase del progetto pilota, sia in quella successiva, il telelavoro sarà sempre volontario, ed indirizzato a tutti i dipendenti che, come detto, svolgono una delle mansioni a maggiore telelavorabilità.

In caso di richieste per il telelavoro superiori al numero delle posizioni disponibili (evenienza questa tutt'altro che rara in casi di telelavoro), l'Azienda utilizzerà dei criteri di selezione **oggettivi intesi a dare precedenza ai dipendenti:**

*a) in situazioni di disabilità psico-fisiche tali da rendere disagiata il raggiungimento del luogo di lavoro;*

*b) con esigenza di cura di figli minori di 8 anni;*

*c) con esigenza di cura nei confronti di familiari o conviventi, debitamente certificate;*

*d) che hanno maggiore tempo di percorrenza dall'abitazione alla sede.*

Al fine di autorizzare lo svolgimento del telelavoro nell'abitazione del dipendente, rispettando lo spirito della legge 626, il gruppo di lavoro ha proposto che il luogo ove verrà installata la postazione abbia i requisiti minimi indicati dalla tabella seguente:

**Tabella – Requisiti strutturali del luogo di telelavoro**

Stanza ad uso non promiscuo (no cucina o bagno)
Stanza in buone condizioni igieniche
Presenza di almeno 1 finestra
No piano interrato o seminterrato
Impianto elettrico a norma 46/90: minimo la messa a terra
Rumore esterno non superiore a 65 db
Spazio per la postazione adeguato, e comunque non inferiore a 1,5 m <sup>2</sup> di superficie in locale non inferiore a 2,70 m di altezza

5.

La formazione continua dei lavoratori, come noto, è la migliore ricetta per evitare il deperimento professionale delle risorse umane, e quindi è un aspetto cruciale anche per chi opera per alcuni giorni alla settimana fuori delle mura aziendali. La formazione di base dei telelavoratori sarà la stessa dei loro colleghi non telelavoratori. Essi inoltre usufruiranno di un corso specifico iniziale sul telelavoro, finalizzato in particolare a trasmettere ai partecipanti le conoscenze necessarie per svolgere al meglio le attività di telelavoro.

Verranno anche previste attività di formazione finalizzate all'approfondimento delle problematiche organizzative, gestionali, relazionali implicate nello sviluppo del telelavoro destinate a manager e formatori aziendali.

Nella prima fase di sviluppo sperimentale del progetto di telelavoro, in cui gli effetti del telelavoro saranno oggetto di monitoraggio e valutazione, l'attività di formazione sarà svolta da esperti di telelavoro. Gli stessi interventi di formazione in seguito saranno sviluppati da formatori interni, anche utilizzando i moderni sistemi di e-learning.

6.

Al momento di decidere se attuare o meno il telelavoro, un'azienda attenta all'ecosistema in cui opera non può non porre sul piatto della bilancia, tra i vari benefici, anche quelli ambientali.

Il telelavoro riduce in maniera consistente gli spostamenti per raggiungere l'ufficio e, di conseguenza, l'utilizzo di mezzi di trasporto altamente inquinanti. Emerge con chiarezza, da calcoli effettuati da esperti internazionali, il ruolo che gioca il telelavoro nella difesa dell'ecosistema: se 100 aziende con 1000 addetti ciascuna decidesse di estendere il telelavoro domiciliare al 5% dei propri dipendenti, le emissioni di monossidi nell'aria si ridurrebbero di circa mezzo milione di Kg/anno, mentre 5 tonnellate di biossido di azoto non inquinerebbero le nostre città. E ciò senza contare che, quegli stessi dipendenti, ogni giorno eviterebbero di acquistare benzina per una quantità oscillante tra 1,8 e 2 milioni di litri, con un risparmio di circa 4 miliardi/giorno.

#### BOX: Cos'è il telelavoro

Nel diciottesimo secolo la rivoluzione industriale ha trasformato la società, meccanizzando l'attività umana e introducendo nuovi metodi di lavoro e nuovi luoghi ove svolgerlo. La popolazione, sino ad allora composta principalmente di contadini ed artigiani che lavoravano da casa, si è spostata nelle città per entrare nelle fabbriche, ove venivano collocate macchine di enormi dimensioni e produttività. Alla fine del ventesimo secolo la terziarizzazione dell'economia e la nascita della Società dell'Informazione costituisce un'analoga, radicale rivoluzione, che rompe i legami spaziali e temporali tra lavoratore e posto di lavoro. Emerge infatti il telelavoro, una modalità di prestare la propria opera indipendentemente dalla localizzazione geografica dell'ufficio o dell'azienda. Con il telelavoro il lavoratore non dovrà necessariamente recarsi in un ufficio tutte le mattine: il suo posto di lavoro può essere ovunque vi sia una connessione alla rete aziendale o la possibilità di spedire *file* e messaggi. Si potrà quindi lavorare da casa, da un'auto, ovvero da una struttura decentrata (i cosiddetti *Telecentri*).

Secondo i dati più recenti diffusi dalla Commissione Europea, il numero dei telelavoratori cresce in tutto il mondo: tra il 1994 e il 1999 essi sono passati da 1,5 a 9 milioni in Europa, mentre negli Stati Uniti se ne contano oltre 15 milioni.

Dal punto di vista delle regole, il telelavoro in Italia è oggetto di una apposita legislazione soltanto nel pubblico impiego, mentre il settore privato si affida a contratti, inizialmente aziendali e negli anni più recenti nazionali, elaborati e approvati dalle parti sociali.